

## ОГРАНИЧЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ, ФИНАНСОВЫЕ И ИННОВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ

Мацак Л.В., Молокова Е.Л.

*ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,  
Екатеринбург, e-mail: gonchmn@usue.ru*

Статья посвящена всестороннему исследованию ограничений, препятствующих стратегическому развитию малых и средних предприятий Свердловской области. Цель работы – выявление взаимосвязанных барьеров, формирующих институциональную, финансовую и технологическую уязвимость предпринимательского сектора, а также разработка управленческих решений для их преодоления. Материалами исследования послужили официальная региональная статистика за 2018–2024 гг., результаты опроса 412 руководителей предприятий и экспертные интервью с представителями органов власти и институтов развития. В качестве методов использованы корреляционно-регрессионный анализ, когнитивное моделирование и системная группировка факторов. В результате установлено, что ключевые ограничения связаны с дефицитом доступного финансирования, высокой регуляторной нагрузкой, нехваткой квалифицированных кадров, фрагментарной инновационной инфраструктурой, недостаточным уровнем цифровой зрелости, низкой экспортной ориентацией и сложностями участия в государственных закупках. Каждому барьеру сопоставлен набор практических мер, объединенных в дорожную карту до 2030 г. Предложенные решения ориентированы на расширение регионального гарантийного фонда, введение ваучерной программы для научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, создание «песочницы» для регулирования высокотехнологичных стартапов, масштабирование экспортного акселератора и развитие факторинговых инструментов. Итогом исследования является системная модель ограничений и доказательная база для формирования комплексной политики, способной увеличить вклад сектора малых и средних предприятий в валовой региональный продукт и повысить его устойчивость к внешним шокам.

**Ключевые слова:** МСП, стратегия, ограничения, Свердловская область, финансирование, инновации, политика

## CONSTRAINTS TO THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES IN SVERDLOVSK REGION: INSTITUTIONAL, FINANCIAL AND INNOVATION DIMENSIONS

Matsak L.V., Molokova E.L.

*Ural State University of Economics, Yekaterinburg, e-mail: gonchmn@usue.ru*

The article is devoted to a comprehensive study of the constraints that impede the strategic development of small and medium-sized enterprises in the Sverdlovsk region. The objective of the work is to identify interrelated barriers that form the institutional, financial and technological vulnerability of the business sector, as well as to develop management solutions to overcome them. The study materials are official regional statistics for 2018–2024, the results of a survey of four hundred and twelve enterprise managers and expert interviews with representatives of government agencies and development institutions. The methods used include correlation and regression analysis, cognitive modeling and systemic grouping of factors. As a result, it was found that the key constraints are associated with a lack of available financing, high regulatory burden, shortage of qualified personnel, fragmented innovative infrastructure, insufficient level of digital maturity, low export orientation and difficulties in participating in public procurement. Each barrier is associated with a set of practical measures combined into a roadmap until 2030. The proposed solutions are aimed at expanding the regional guarantee fund, introducing a voucher program for research and development, creating a “sandbox” for regulating high-tech start-ups, scaling up the export accelerator and developing factoring instruments. The result of the study is a systemic model of restrictions and an evidence base for the formation of a comprehensive policy capable of increasing the contribution of the small and medium-sized enterprise sector to the gross regional product and increasing its resilience to external shocks.

**Keywords:** SME, strategy, constraints, Sverdlovsk Region, finance, innovation, policy

### Введение

Малые и средние предприятия (МСП) обеспечивают структурную гибкость региональной экономики, служат каналом коммерциализации технологий и источником занятости в нециклических сегментах. Для Свердловской области, характеризующейся высокой долей металлургического и машиностроительного производства, роль

МСП двойка: с одной стороны, они формируют сети специализированных поставщиков в цепочках крупного промышленного капитала; с другой – создают конкурентное давление в рыночных нишах, ускоряя обновление продуктовой линейки. В то же время устойчивость таких фирм ограничена совокупностью барьеров, проявляющихся в институциональной, финансовой и техно-

логической плоскостях. Их системная диагностика требует отдельного рассмотрения источников издержек и механизмов передачи воздействия на долгосрочные показатели эффективности.

Теоретически релевантно выделение трех контуров ограничений:

1) институционально-правовой контур, включающий регуляторную нагрузку и трансакционные издержки взаимодействия с государством;

2) финансовый контур, отражающий доступность долгого и оборотного капитала, а также стоимость заемных средств;

3) инновационно-технологический контур, определяемый интенсивностью исследований и разработок, скоростью диффузии цифровых решений и способностью включения в глобальные цепочки добавленной стоимости.

Связи между контурами носят эндогенный характер: регулятивная среда влияет на риск-премию и банковские практики, а дефицит финансирования ограничивает инновационный поиск и цифровое насыщение бизнес-процессов.

В 2022–2025 гг. внешние шоки усилили действие уже известных ограничений: усложнились логистические траектории поставок, снизилась предсказуемость внешнего спроса, возросли требования к подтверждению добросовестности контрагентов. Для МСП это трансформировалось в рост удельных транзакционных издержек, в удлинение финансового цикла и в дополнительный спрос на компетенции операционного планирования. При этом одновременно проявились новые окна возможностей, связанные с импортозамещением, локализацией технологических решений и повышением роли региональных институтов развития.

В настоящем исследовании поставлены задачи идентифицировать и иерархизировать ключевые ограничения стратегического развития МСП Свердловской области; количественно оценить их вклад в замедление динамики выручки и добавленной стоимости; обосновать комплекс мер, минимизирующих эффект «узких мест» на горизонте до 2030 г. Практическая значимость работы состоит в построении связной «дорожной карты», согласуемой с инструментами региональной политики и логикой проектного управления.

Новизна выражается в трех позициях. Во-первых, вводится хронографическая модель барьеров, позволяющая локализовать критические интервалы принятия решений (точки перегиба в рентабельности и ликвидности). Во-вторых, осуществля-

ется эмпирическая валидация результатов на объединенном массиве данных опроса и финансовой отчетности МСП, что снижает риск смещения оценок, характерный для одномерных дизайнов. В-третьих, предлагается сопоставление барьеров и инструментов с указанием носителей ответственности и ожидаемого количественного эффекта, что упрощает трансляцию результатов в практику.

Современная дискуссия о стратегическом развитии МСП в индустриальных регионах исходит из предпосылки, что цифровая трансформация перестает быть вспомогательным инструментом и превращается в основу организационной эффективности. Показано, что внедрение цифровых решений повышает прозрачность процессов и управляемость издержек, задавая технологическую «раму» для последующих стратегических выборов предприятий [1]. В логике поведенческой стратегии Е.Д. Вайсман трактует выбор стратегий через сопряжение жизненных циклов организации и отрасли, что задает рамку для адаптивности фирм в промышленно ориентированных регионах [2]. Региональную специфику «пакетов» ограничений развивают Л.Ю. Богачкова, Н.Ю. Усачева и А.А. Усачев, аргументируя необходимость адресных мер в зависимости от структуры хозяйственного комплекса [3]. На микроуровне подчеркивается роль стратегического лидерства собственника в формировании инновационной активности микропредприятий и малых фирм [4]. Смыкание управленческих и финансовых решений у А.О. Ревуцкой и Г.И. Дыбенко подтверждает, что интеграция стратегического планирования с финансовым прогнозированием снижает вероятность ресурсных ошибок и усиливает устойчивость к внешним шокам [5]. Институциональные ограничения описаны С.Б. Бауриной и Е.В. Назаровой: регулятивная фрагментация и неопределенность правоприменения генерируют транзакционные издержки, напрямую сдерживая инвестиции МСП [6]. В качестве практического ориентира Н.В. Кузнецова предлагает «эталонные» конфигурации стратегий, минимизирующие волатильность доходов в типичных рыночных ситуациях [7]. Кадровые разрывы, по Е.О. Козловой и С.М. Марченко, укоренены в несоответствии квалификаций требованиям рабочих мест и в оттоке специалистов в крупные корпорации [8]. Е.Ю. Опалько и Н.Л. Антонова связывают низкую цифровую зрелость с ошибками стратегического планирования и замедлением организационного обучения, что тормозит реализацию выбранных траекторий

роста [9]. На уровне государственной политики М.В. Ненько и А.Ю. Анисимов подчеркивают необходимость согласования инструментов поддержки с фазами технологического развития фирм и рисками внешней среды [10]. Теоретическую обоснованность гибридных стратегий (диверсификация в сочетании с элементами вертикальной интеграции) демонстрируют Д.Г. Пономаренко и И.Б. Королева, показывая их потенциал в снижении операционных рисков [11]. Эмпирическая переоценка приоритетов поддержки у Ю.А. Токарева, А.Н. Рахманова и И.Е. Трусова фиксирует сдвиг к инфраструктуре компетенций и платформенным сервисам сопровождения МСП [12]. Финансовая архитектура мер подкрепляется двумя направлениями. Во-первых, М.Н. Гончарова, Е.В. Саенко и В.Р. Геймбихнер рассматривают «зеленые» облигации как канал привлечения капитала для экологически ориентированных проектов, одновременно усиливающий рыночное позиционирование фирм в логике устойчивого развития [13]. Во-вторых, Ю.С. Церцеил показывает эффективность факторинга для сокращения финансового разрыва и повышения ликвидности производственных МСП [14]. Межрегиональные сопоставления опираются на статистический анализ А.Г. Тюриной, фиксирующий неоднородность стратегических направлений на федеральном уровне и задающий реперные точки для калибровки региональной политики [15]. Завершает картину исследование Ю.Н. Найденовой, П.А. Паршакова и А.О. Смирнова: вероятность получения государственной поддержки определяется сочетанием фирменных характеристик и отраслевого контекста, что требует прозрачных критериев отбора и синхронизации с целевым профилем бенефициаров [16].

**Цель исследования** – идентификация системы взаимосвязанных барьеров, детерминирующих институциональную, финансовую и технологическую уязвимость субъектов предпринимательства, и последующая разработка механизмов их нивелирования.

#### **Материалы и методы исследования**

Эмпирическая база сформирована из трех взаимодополняющих источников:

1. Агрегированные финансовые показатели по формам № 1 и 2 за 2018–2024 гг. для 1750 компаний, полученные из Контур. Фокус.
2. Анкетный опрос собственников и топ-менеджеров МСП Свердловской области ( $n = 412$ ) в период с марта по май 2024 г.
3. Официальные статистические данные регионального и федерального уровня

Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства, а также центра поддержки экспорта – подразделения Свердловского областного фонда поддержки предпринимательства.

Инструментарий включал: описательную статистику; факторный анализ (метод главных компонент) для выделения латентных барьеров; множественную регрессию с робастными стандартными ошибками для оценки связи между интенсивностью барьеров и динамикой выручки; когнитивное моделирование для картирования причинно-следственных связей между контуром ограничений и стратегическими решениями.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Для количественной проверки гипотезы о критичности барьеров был проведен опрос 412 собственников и топ-менеджеров МСП Свердловской области, охвативший предприятия из промышленного (37%), строительного (18%), ИТ-сектора (14%), торговли (21%) и креативных индустрий (10%). Дополнительно обработаны бухгалтерские формы № 1 и 2 за 2018–2024 гг. для 1750 компаний. На основе метода главных компонент выделено семь доминирующих ограничений, суммарно объясняющих 68,4% дисперсии. Каждый барьер был ранжирован по частоте упоминаний и объективному влиянию на прирост выручки ( $\beta$  коэффициент регрессии). Затем посредством когнитивной карты установлены причинно-следственные связи между ограничениями, что позволило определить точки высокого мультипликативного эффекта. Для практической апробации сформирован перечень решений, соотношенных с ответственными акторами (региональный Минэконом, Корпорация МСП, центры «Мой бизнес») и ожидаемым горизонтом реализации. Результаты сведены в итоговую таблицу, которая служит основой для предложения дорожной карты до 2030 г.

Шкалирование последствий показало, что наиболее чувствительным оказался финансовый барьер, 68% респондентов сообщили о трудностях в получении банковских кредитов; вероятность одобрения заявки ниже 10 млн руб. составила лишь 0,42, тогда как до 2020 г. показатель держался на уровне 0,57. Моделирование показало отрицательную корреляцию (0,63) между коэффициентом задолженности и приростом оборота. В то же время запуск регионального гарантийного фонда увеличивает шансы одобрения кредитов на 23 п.п., что потенциально добавит 4,2 млрд руб. инвестиций ежегодно.

Барьеры и решения

№	Барьер	Количественные проявления (2024 г.)	Ключевое решение	Ответственный	Срок, год	Прогнозируемый эффект
1	Доступ к финансированию	68 % отказов в кредитах < 10 млн руб.	Расширение регионального гарантийного фонда до 5 млрд руб.	Минфин СО	2026	+4,2 млрд руб. инвестиций/год
2	Регуляторная нагрузка	112 чел./ч отчетности/год	«Регуляторная гильотина» + цифровая отчетность	Минэконом СО	2027	-1,9 млрд руб. издержек
3	Кадровый дефицит	77 дней на закрытие вакансии	Программа «Профессионалитет-Урал»	Минобраз СО	2028	-16 дней цикла найма
4	Инновационный дефицит	7 % МСП ведут R&D	Ваучеры на НИОКР (1 млн руб.)	Фонд инноваций СО	2027	+6,3 млрд руб. ВДС
5	Недостаточная цифровизация	38 % используют ERP/CRM	Гранты «Цифровой прорыв-МСП»	Минцифры СО	2026	+4,1 п.п. OPEX/Rev
6	Низкая экспортная ориентация	4,3 % МСП экспортируют	Экспортный акселератор (200 уч.)	ЦРПП СО	2028	×2 доля экспортеров
7	Доступ к госзакупкам	60 дней финансовый разрыв	Факторинговая сессия 3/97	Корпорация МСП	2026	-45 дней разрыва

Источник: составлено авторами на основе данных Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства. [Электронный ресурс]. URL: <https://rmsp.nalog.ru/index.html> (дата обращения: 01.08.2025).

Регуляторные издержки представлены затратами времени на отчетность (медиана – 112 чел./ч в год) и числом плановых проверок (2,8 в год). Внедрение режима «регуляторной гильотины» при пилотировании в 2024 г. позволило сократить отчетную нагрузку на 17 %. При полном распространении эффекта на сектор МСП можно ожидать экономии 1,9 млрд руб. транзакционных издержек.

По кадровому барьеру выявлен дисбаланс спроса и предложения: 46 % компаний испытывают нехватку квалифицированных инженеров, а средний срок закрытия вакансии превышает 77 дней. Реализация программы «Профессионалитет» в Уральском федеральном округе в 2023–2024 гг. уже снизила данный показатель до 61 дня, но разрыв остается существенным.

Инновационный дефицит проявляется тем, что доля МСП, осуществляющих R&D, не превышает 7 % против 24 % в странах ОЭСР. Введение ваучерной схемы на НИОКР номиналом 1 млн руб. способно расширить пул инновационных компаний до 14 % и генерировать прирост добавленной стоимости в размере 6,3 млрд руб.

Наличие цифрового барьера подтверждается тем, что только 38 % опрошенных

предприятий применяют системы ERP/CRM; при этом коэффициент операционной эффективности (OPEX/Revenue) у «цифровых» МСП ниже на 4,1 п.п. По расчетам автора, цифровая трансформация всего сектора даст к 2030 г. дополнительный рост ВРП региона на 1,2 %.

Экспортная ограниченность выражена в доле МСП, осуществляющих внешнеторговые операции, – 4,3 % (среднероссийский уровень 6,8 %). Запуск экспортного акселератора в 2025 г. с плановой воронкой 200 компаний и конверсией 15 % позволит удвоить эту долю к 2028 г.

Для практической верификации предложенной типологии проведено сопоставление выявленных ограничений с инструментами преодоления. В таблицу включены количественные проявления барьеров (по материалам опроса автора и агрегированных финансовых данных), управленческие решения с указанием носителей ответственности, горизонт реализации и оценка ожидаемого эффекта по результатам моделирования.

Сопоставление барьеров и инструментов демонстрирует доминирование финансового и институционального контуров в структуре ограничений. Расширение га-

рантийного покрытия (№ 1) формирует немедленный мультипликативный эффект: дополнительный инвестиционный поток 4,2 млрд руб. при средней капиталоемкости проектов МСП 18–22% конвертируется в прирост добавленной стоимости порядка 1,0–1,2 млрд руб. в первый год и 6,0–6,5 млрд руб. на горизонте трех лет при условии реинвестирования. Институциональная разгрузка (№ 2) высвобождает до 1,9 млрд руб. транзакционных ресурсов, что сопоставимо с объемом целевой поддержки и потому экономически оправдано. Кадровые меры (№ 3), хотя и дают менее заметный краткосрочный результат, сокращают простой мощностей и улучшают коэффициент использования оборудования; в динамике это усиливает способность фирм участвовать в более сложных цепочках поставок.

Инновационные ваучеры (№ 4) и цифровизация процессов (№ 5) оказывают структурное воздействие: их эффект неразрывно связан с накоплением организационного знания. Снижение OPEX/Revenue на 4,1 п.п. в цифровых фирмах указывает на устойчивую премию эффективности, согласуемую с выводами о роли цифровой зрелости [7]. Экспортная акселерация (№ 6) и факторинг (№ 7) адресуют рыночный и финансовый риски соответственно: ускорение оборота снижает стоимость капитала и повышает вероятность исполнения контрактов, что уменьшает волатильность выручки. В совокупности пакет мер обеспечивает прирост ВРП региона до 2,3 п.п. к 2030 г., рост занятости на 12,5 тыс. рабочих мест и увеличение производительности труда в секторе МСП на 9,4%. Эти оценки консервативны: они не учитывают потенциальных перекрестных эффектов между цифровизацией и экспортной активностью, а также влияние обучения на рабочем месте на инновационную отдачу.

### Заключение

Исследование подтвердило, что ограничения стратегического развития МСП Свердловской области образуют взаимосвязанную систему, в которой финансовые и институциональные факторы усиливают технологические и кадровые дефициты. Эмпирический дизайн, сочетающий опрос управленцев, анализ финансовой отчетности и верификацию результатами предшествующих исследований, позволил выделить доминирующие барьеры и оценить их вклад в динамику выручки и добавленной стоимости. Предложенная типология и хронографическая модель барьеров облегчают локализацию «узких мест»

и согласование очередности управленческих вмешательств.

Практический результат работы – согласованный набор инструментов с обозначением носителей ответственности, источников данных и прогнозируемых эффектов. Он ориентирован на расширение гарантийного обеспечения и факторинга, институциональную разгрузку и цифровизацию процедур, стимулирование исследований и разработок через ваучеры, повышение кадровой обеспеченности, а также экспортную акселерацию. Такой пакет устраняет разрывы в доступе к капиталу, снижает транзакционные издержки и повышает операционную эффективность, создавая условия для интеграции МСП в более сложные цепочки добавленной стоимости.

### Список литературы

1. Бутко Г.П., Меньшикова М.А., Панов М.А. Пути совершенствования цифровых инструментов в деятельности предприятий // Цифровые модели и решения. 2024. Т. 3. № 1. С. 39–48. DOI: 10.29141/2949-477X-2024-3-1-4. EDN: PWUVVD.
2. Vaisman E.D., Pylaeva I.S., Podshivalova M.V. Studying strategic behaviour of small industrial enterprises in the context of the organizational and industry life cycle concepts // The Manager. 2024. Vol. 15, Is. 6. P. 60–75. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-6-5. EDN: MLOQGR.
3. Bogachkova L.Y., Usacheva N.Y., Usachev A.A. Strategic targets and empirical trends in the development of small and medium scale entrepreneurship (the Case of the Volgograd Region) // Lecture Notes in Networks and Systems. 2020. Vol. 110. P. 115–124. DOI: 10.1007/978-3-030-45913-0\_13. EDN: QHMMMR.
4. Jankelová N., Joniaková Z. Strategic decision making and innovative performance of micro and small enterprises // Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2022. Vol. 9, Is. 3. P. 242–264. DOI: 10.9770/jesi.2022.9.3(15). EDN: ZSXBDX.
5. Revutska A.O., Dybenko H.I. Strategies for managing small and medium business enterprises // Collected Works of Uman National University of Horticulture. 2022. Vol. 2, Is. 100. P. 91–100. DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-91-100. EDN: VWAOZZ.
6. Баурина С.Б., Назарова Е.В. Стратегическое развитие малого бизнеса: современный вектор // Экономика и предпринимательство. 2020. № 11 (124). С. 693–696. DOI: 10.34925/EIP.2020.124.11.134. EDN: QOSGOC.
7. Кузнецова Н.В. «Эталонные» стратегии развития для малого бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2022. № 12 (149). С. 843–847. DOI: 10.34925/EIP.2022.149.12.164. EDN: WVNHPU.
8. Козлова Е.О., Марченко С.М. Проблемы и возможности малых предприятий // Молодые ученые – развитию Национальной технологической инициативы (ПОИСК). 2021. № 1. С. 661–662. EDN: QFMHYX.
9. Опалько Е.Ю., Антонова Н.Л. Проблемы стратегического управления малых и средних предприятий // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 12. С. 975–981. DOI: 10.34755/IROK.2021.61.11.003. EDN: ISTFER.
10. Ненько М.В., Анисимов А.Ю. Стратегирование развития малого бизнеса в Российской Федерации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 3. С. 86–93. DOI: 10.22394/2079-1690-2024-1-3-86-93. EDN: HRBATO.

11. Пономаренко Д.Г., Королева И.Б. Теоретические подходы к разработке стратегии развития малых и средних предприятий // *Global and Regional Research*. 2020. Т. 2. № 1. С. 76–84. EDN: KNRBUJ.
12. Токарев Ю.А., Рахманов А.Н., Трусов И.Е. Анализ реализации Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в России в условиях геополитической нестабильности // *Экономика и предпринимательство*. 2023. № 2 (151). С. 285–290. DOI: 10.34925/EIP.2023.151.2.057. EDN: HVNKIQ.
13. Гончарова М.Н., Саенко Е.В., Геймбихнер В.Р. ESG-трансформация: концепция «зеленого» маркетинга в бизнесе и Green bonds как инструмент финансирования экопроектов // *Географические и экономические исследования в контексте устойчивого развития государства и региона: материалы IV Международной научно-практической конференции в 2 т. (Донецк, 10–11 ноября 2022 г.) / Под общ. ред. Е.Г. Коше-*
- левой*. Т. 1. Донецк: Донецкий национальный университет, 2022. С. 73–75. EDN: AGOQLC.
14. Церцейл Ю.С. Финансовые инструменты в поддержке развития малого и среднего предпринимательства производственной сферы // *Финансовая жизнь*. 2024. № 1. С. 34–40. EDN: YGRXNN.
15. Тюрина А.Г. Статистическое исследование стратегических направлений малого и среднего бизнеса в Российской Федерации // *Наука XXI века: актуальные направления развития*. 2021. № 1–2. С. 76–81. DOI: 10.46554/ScienceXXI-2021.02-1.2-pp.76. EDN: TLRJQS.
16. Найденова Ю.Н., Паршаков П.А., Смирнов А.О. Детерминанты получения государственной поддержки малыми и средними предприятиями в России // *Управленец*. 2024. Т. 15. № 5. С. 22–37. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-5-2. EDN: EBSBVF.